

# 経営技術レポート

次世代の経営の柱を確立する

## 「ビジネスリンク」

### 1. なぜ次世代の事業の柱が必要か？

#### 1) 今、世の中は下克上（乱世）

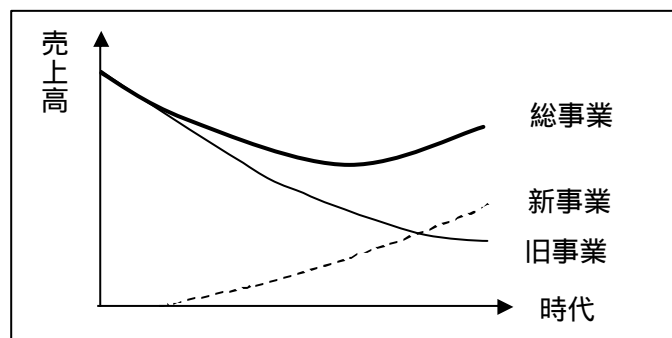
今、世界的規模で世の中が確実に変化している。中でも日本は「下克上」あるいは「乱世」といってよいであろう。下克上とは、旧の秩序や社会の仕組みが崩壊しつつあることを意味する。例えば、日本を代表するメディアグループと創業十年目の新興企業の買収攻防戦が国民的関心を集めていたが、今までなら考えられなかった新しい動きである。

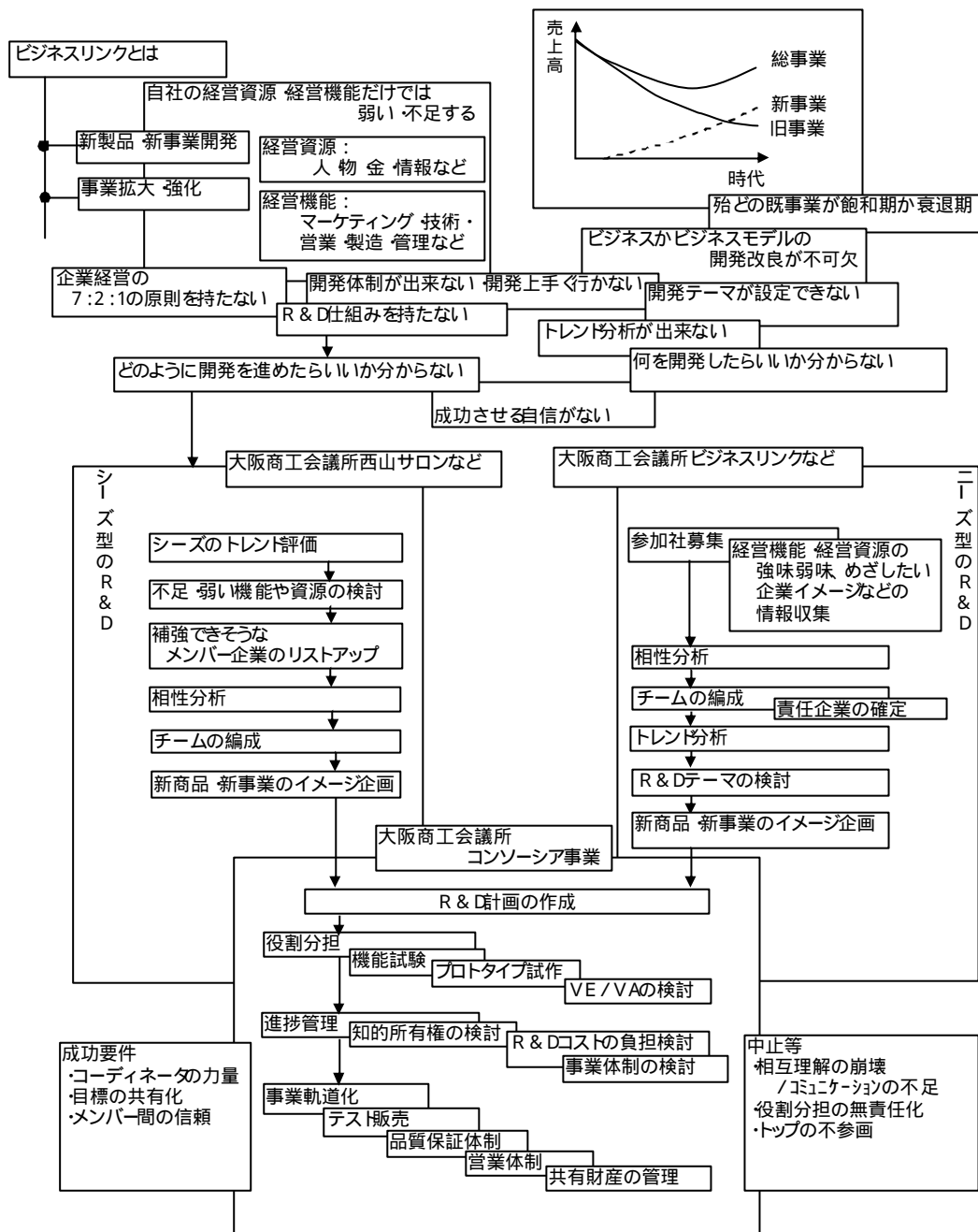
しかし、新規参入者が経済界からの抵抗を受けるのは今日に限らない。スーパーが消費社会の主役に躍り出た時も同じような現象があった。今また、新しい産業の人達が認知される、あるいは認知せざるを得ない社会ができようとしている。

#### 2) 殆どの既事業が飽和期か衰退期にある

日本企業の多くの事業がライフサイクルの飽和期あるいは衰退期に入っている。飽和期は、いろいろな手だてをしても物が売れない、値引きさせられる、新しい商品と競争になって負ける、景気に左右される等という現象が起こる。企業が社会との共存共栄を意図してゴーイングコンサーンを追求している限りこのようなことは起こるはずがないが、現実にはこのような事態になっている。ほとんどの企業がビジネスのあり方を抜本的に考えて行かざるを得ない時代にあるといえるだろう。

旧事業と新事業のカーブは、この概念図のように見ることが出来る。すなわち旧事業と新事業を足したものが総事業カーブであるが、総事業カーブを上昇させるためには、新事業を成長させることが不可欠である。





### 3) お客様を見る前に自社の都合を優先していないか

元来、顧客発とは、お客様を理解しお客様に喜んでもらうために何を提供したらいいかを一生懸命考え行動することである。しかし、そのような考え方で行動しているところは意外に少ないといってよいように思う。自分のビジネスをどうにかして認めてもらおう、あるいは受け止めてもらおうという考え方になっていないだろうか。まして、お客様を見ないで社内の都合でいろいろなことをいくらやっても企業の存在基盤は安定しない。むしろ脱落する危険性を強めることになる。お客様との関係をどのようにしていくか、まず原点を考えることが次の事業の柱を築き上げるスタートになる。

## 2. 今、何をしなければならないか？

### 1) 次世代の事業の柱を創ろうとする時は「革新」が必要になる

近年、ベンチャービジネスの起業が注目を集めているが、既存企業とベンチャー企業の根本的に違う点の一つに「革新」がある。ベンチャー企業を立ち上げようとする人達は、革新を考える必要はない。基本的にゼロからのスタートになるため先入観なくトップの考え方でいろいろなことにチャレンジできる。しかし、現代を生き抜く多くの企業が乗り越えなければならないテーマは「革新」である。それも、革新する方法を技術論として持たないと、なかなか変わらない。イノベーションが今日的課題になって久しいが、「革新の技術論」について学ぶことは企業経営の宿命的課題である。

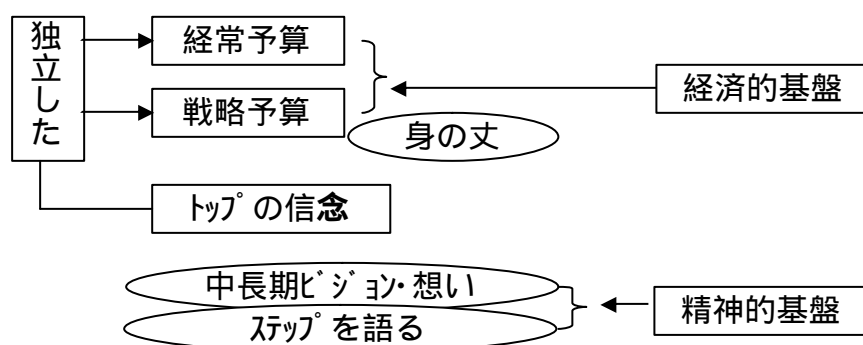
### 2) 「企業経営の7：2：1の原則」で行動する

「今日の御飯を食べるために7のエネルギーを使い、明日の御飯を食べるために今日しなければならないことに2を使い、将来のために1を使う。」この原則で企業経営のエネルギーを使っていかなければ企業の持続性は確保できない。明日のために、あるいは将来のために行動するエネルギーを割かなかつたとしたら、企業の未来はない。

新規得意先開拓などのテーマは毎年あがってくるが、結果的に今年も新規開拓できなかったということは何年も繰り返していたら企業はどうなるだろうか。あ のときに新規得意先を開拓しておかなければならなかったという反省が後で出てきても、やるべきときにやっていなかったら、そのうちに必ず問題が出る。新しいことに挑戦したり将来のことを準備する仕組みあるいは体制が、企業の中でどれだけあるかも、ものすごく重要なことである。

明日はどうなるのか。将来の方向性はどうなっているのか、これからのビジネスの流れを考え、今何をやるべきか。そこで出てくるのは、やはりビジネスの革新、新事業・新商品の開発が現代の多くの企業の重要な経営課題というべきであろう。

### 3) 鍵を握る経営者の果たすべき役割



### (1) 身の丈で挑戦する経営行動を

今、多くの企業が無難に過ごすことを考えているか、無鉄砲に挑戦しているか、どちらかであることがよく見られる。いずれであっても企業の存在性を危うくする現代、企業が生き延びて行くためには、自社の力にふさわしい戦略予算を設定し、顧客に受け入れられる事業の開発に挑戦すべきである。

### (2) 戦略予算と経常予算を独立させる

まず経済的に考えなければならないのは、経常予算と戦略予算を分けて独立した運用をすることである。しかし現実には、経常予算が赤字になれば戦略予算を控えるというように融通を利かせていることが多く、このような運用では戦略予算を設定している意味がない。

トップは信念を持って、「経常予算を必達させる」ことをはっきり示すことと、「経常予算が赤字であってもこれだけは戦略予算として設定する」ということを決めるべきである。ただし、このときにトップは自らの財産を投げうる覚悟をするというような無鉄砲なことをしてはいけない。冷静に考え、身の丈の戦略予算を設定することが重要である。それができないと、混乱の渦の中で集団経営する危険性が多分に出てくる。

### (3) 中長期ビジョンとそのステップを語る

精神面においては、次の2つが経営者の重要な役割となる。

中長期ビジョンを掲げること ビジョンに到達するためのステップをトップ自ら語ること
---

創業者は具体的に言葉に出さなくても「これをやりたい」といえば何かを感じ、トップに付いて行く社員は多い。しかし創業者以外のほとんどの経営者は黙っていて信じてもらえることは難しい。

経営者が皆を引き連れるには、信念に基づき目標や目的、そしてステップを語らなければならない。「わからないが・・・」というようではついていけない。これはものすごく重要なことである。

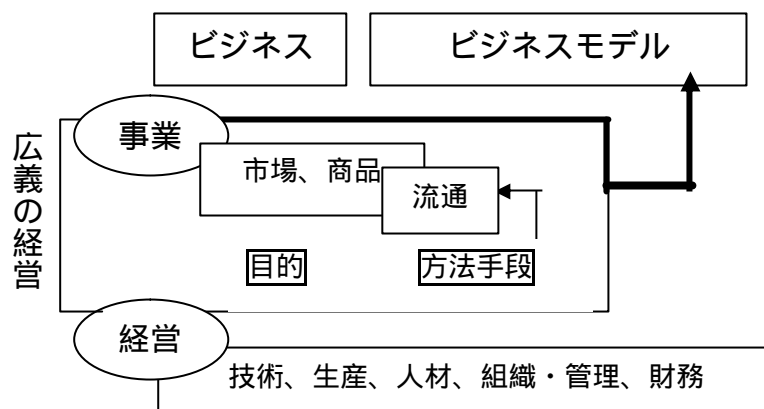
## 3. 革新の技術論～どの革新方法を選択するか？

### 1) 「ビジネスそのもの」か「ビジネスモデル」を開発改良する

革新の分野は、「ビジネスそのもの」を新しくするか、「ビジネスモデル(ビジネスの仕方)」を新しくするかという二つの流れがある。これらの新しさを形にしていくのは大変なことだが、それをやらなければ企業は生き残ることができない。

ビジネスの核は市場、商品、流通の組み合わせである。市場と商品がビジネスの根源であり、流通は方法・手段である。商品と市場の関係でどのようなターゲットでビジネスをするか、またどういう提供の仕方が望ましいかを考える必要がある。市場と商品と流通のどれを軽視してもビジネスはうまくいかない。この3つの要素を複合的に考える必要がある。

通常、事業（市場、商品、流通）の仕方をビジネスモデルと呼んでいるが、事業と経営の要素（技術、生産、人材、組織・管理、財務）を含めてビジネスモデルと捉えることもある。



## 2) 2つの革新分野

### (1) ビジネスの革新（新規事業の形態）

革新の方法は、とにかく「やってみたら」ではなく、まず「どれでいくか」を考えることが重要である。中途半端に進めると途中でうやむやになってしまう。

#### 自前主義

新規事業の開発から軌道に乗せるまでを全て自社の陣容で行う。

#### ビジネスリンク

複数の企業がお互いに対等の関係で、強みを利用し合い、弱みを補強し合うようなビジネスモデルを開発し事業化を行う。

#### 提携／業務提携、技術提携など

不足する部分や弱い部分を、強いところから有償で支援してもらいビジネスを強化したり、新規事業を立ち上げる。

#### FC加盟

本部が開発したビジネスモデルを本部の指導のもとに対価を払って導入し事業する。

#### M & A

他社の事業部隊を丸ごと買い取り事業する。

### (2) ビジネスモデルの革新

ビジネスモデルの革新は、商品と流通と市場の3つの要素から革新の切り口を考える。

		市場	
		既存	新規
商品	流通		
	既存	A	E
	新規	B	F
新規	既存	C	G
	新規	D	H

### 3) 商品の革新

#### (1) 従来商品の变身

##### a. ビジュアルチェンジ

ビジュアルチェンジといって単純に見た目を変えるだけでも鮮度があがってくる。例えば、包装の刷新等はこれに当たる。

##### b. 質のリニューアル

質のリニューアルの例としては、モデルチェンジ等がある。

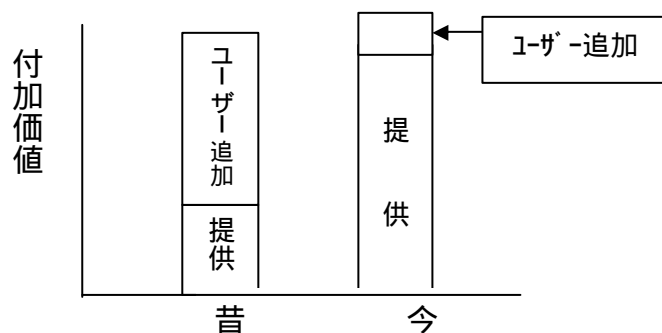
##### c. 提供機能の個客化

提供機能の個客化とは、機能のワンツーフンのことであり、变身の一つの切り口になっている。

付加価値の構成をみると、昔は提供者が提供する機能の大きさよりもユーザーが付加した機能の方が大きかった。ところが今の商品はユーザーが付加する付加価値はかなり少なくなっている。ということは、ユーザーが今までは自分の好みに合わせて付加していた機能を供給する側が相手に合わせていろいろと個々に付加して提供してやらなければならないウエイトが高くなっているということである。

商品（付加価値）を提供するにあたって、カスタマイズで「一人一人のお客様のための商品ですよ」ということをコストをかけずにいかに編み出すかが商品という観点で变身する1つの切り口になる。

運送業者の運転手が配達だけでなく電化製品の据付工事までしている時代である。同じような仕事であっても、一人一人のお客様に合わせて要望に応える仕事の仕方という一つのケースとして見る事が出来る。そのようなことを工夫するようなビジネスが多く出て来ている。



#### d. 提供機能の追加削除 / 単機能安価化

現在のお客様にまだまだサービスができることがある。お客様の好みと提供するモノにズレが出て、お客様は不満を持っているという観点で、提供する機能のミスマッチ、ズレ、乖離現象が起こっていないかをチェックする必要がある。できるだけ商品を単機能化して提供し、別途必要な機能を付加するビジネスの仕方、すなわち最小限度の商品を渡しプラスしてアクセサリーを販売するという形態が増えてきたが、お客様との関係を常に考えて改善していかなければならない。

#### e. 新市場での用途開発

新市場で用途開発する際もお客様発で行うべきである。わからないときは、お客様の話を聞いて、自社の商品をうまくセットするなどの工夫が必要である。

### (2) 新製品の開発

#### 自社単独で新製品を開発する方法

「何かないかな」と模索したり、新しいビジネスの種(シーズ)を探してどこかからもってくる方法は圧倒的な確率で失敗している。ビジネスとして今後いけそうという種あるいはテーマを誰かが持っていて、それをやろうとしても、すでに手遅れで後発として動かざるをえない。後発の会社が成功する要件は、先発の会社より優位な企業力を持っていることである。優位性がなければ、そのテーマに取り組んでも展開の仕方、営業活動等の問題でやればやるほど潰れていく。では、どうしたら成功するのか。成功する流れは2つある。

#### a. シーズをつくりだして発見、創造するケース

過去に苦労して自らの種をつくったというケースである。ビジネスの種を探すのではなく作り出すところにポイントがある。作り出した種をどうやって軌道に乗せるか、新製品、新事業としてどうやって成功させるかという課題が次に出てくる。しかし、いろいろなものを発明して作り出してもビジネスとして成功するとは限らない。なぜならば、買ってもらえる市場があるかどうか、市場に供給する流通開発、営業展開が具体的にできるか否かという大きな課題がある。

#### b. 何かないか探していくケース

現状を打破し何かをやらなければならないという焦りを持ち、せっぱつまった状況で新規事業を開発するケースがある。これも失敗するケースが多い。ビジネスは基本的に時代の流れや社会の必要性をどれだけ察知して具体化するか。特に、中小企業の場合は欲しい人、欲しいモノがどれだけあるか、そんなモノが欲かったというものをつくりだし、それを提案、提供する流れをつくっていかなければならない。

#### 成功に導く新製品の開発方法

以上のことから、私たちは、シーズ型R&Dとニーズ型R&Dの2つのパターンがあるという捉え方をしている。シーズ型R&Dは、自ら新製品の種を編み出す研究開発のことである。ニーズ型R&Dは、お客様をつかんで、それに応える製品を開発していく研究開発をいう。

### 開発にあたっての問題点

シーズ型R&Dとニーズ型R&Dの2つを捉えていく際に問題になったのは、新製品、新事業を自社で開発し軌道に乗せるだけの経営資源あるいは経営機能が欠けていることである。

人・物・金・情報等の経営資源の偏りとは、人材がない、価値を創造する工場なり設備がない、お金がない、借入れを起こしてまでリスクなことではできない、思いつきで情報を取捨選択する等のいずれかのケースが多く見受けられることである。

経営機能とは、営業、製造、技術、管理、開発等、会社の分野（部門）を指す。営業は強いがモノの作り方が下手であるとか、仕様書があればできるが開発はできない等、会社の中でも強い部分と弱い部分がある。経営資源と経営機能の強み、弱みを整理していくと結局は、新規事業、新製品の開発がやはりできにくいという現状の課題が出て、時間が過ぎていくケースが多い。

1社でみると、強い部分、弱い部分がいずれの企業も大なり小なりある。新製品、新事業を開発するにあたって全部できる体制が社内にある会社は中小企業では少ない。不足分を補う行動をとろうとするが、補われた会社がどれだけあるだろうか。新しいものを補おうとして会社が分裂する、あるいは混乱してしまう企業や、新しい取り組みにウエイトがかかりすぎて逆に動きが取れなくなるケースも多々見られる。

### 投資のあり方

新製品開発に関する投資方法には、アメリカタイプやヨーロッパタイプがある。

アメリカタイプの新製品開発	ヨーロッパタイプの新製品開発
<p>必要資金の10倍の資金を確保した上で着手する。</p> <p>例えば、5千万円の投資が必要と考えられる時は5億円の余裕資金を準備して5千万円で行う。今、中国ではこのアメリカタイプで余裕を持って資金を出したところが成功している。</p>	<p>コツコツ手作りの試作品をつくり、ある程度できるようになったら工業化する。</p> <p>例えば、まず5千万円の投資を予定し、0.1、0.5・・・と足して使っていく結果的には6~7千万円必要になることを見込んで開発する。ヨーロッパタイプの方が総資金は増えるが、確実にビジネスができる。</p>

仮に5千万円を予定して、その通り5千万円一杯一杯で開発を進めようとしたら資金不足でその分中途半端になり失敗する率の方が高くなる。

2つのタイプのどちらでいくかを考えた場合、日本の多くの企業では、初期投資は少なく他のことでカバーしながら新製品開発に取り組む方法が合うようである。

## 4) 市場（お客様）

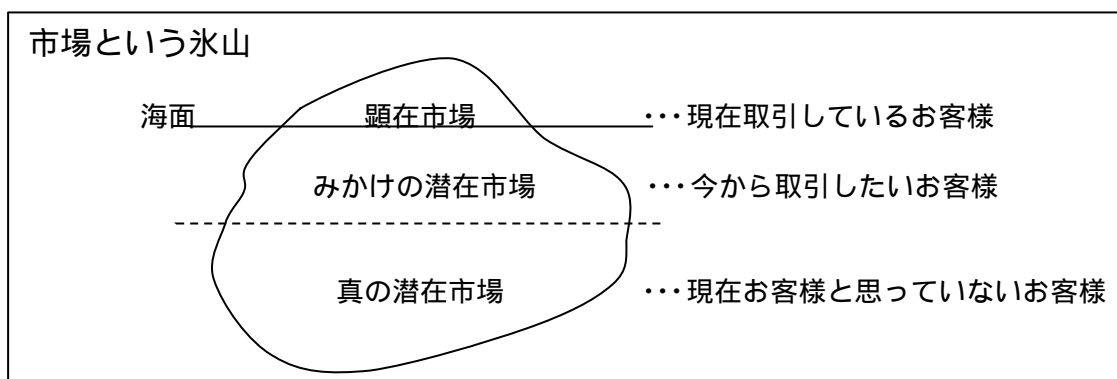
### (1) 真の潜在市場をきちんと捉える

市場とは、欲求の集まりである。どれくらい欲求を集められるかどうかで市場規模が決まる。市場＝お客様というときは、さんがお客様と考えるので



はなく、 さんの欲しがっていることがお客様と捉える。どのようなお客様と共存共栄するかを忘れると企業は衰退する。

市場を冰山に例えると下図のようになる。



リピーターや新規のお客様をいかに増やすかを考えるとき、目に見えていない真の潜在市場(今は見えていないが、いつかはお客様になってもらいたい層)にも働きかけなければ、潜在市場や海面上のお客様(顕在市場)も失うことになる。

## (2) 市場は変化する

市場が変化する要因は、お客様の欲求が変わること。要望は変わらないが他のものに変わる。つまり代替品の出現があること。社会の風土や制度・法律が変わる等がある。ここから事業の仕方を変える必然性が出てくることに留意する必要がある。

## 5) 流通の革新

自社のお客様ごとに、次の4つの流通で最適な組み合わせは何かを考えていく。

### (1) 商流

店舗の複合化など、業態開発がいろいろなところで起こっている。今後ますますたくさんの新しい営業手法や流通手法が出てくるであろう。従来ある販売手法だけでは通用しなくなっている今、新しい営業方式を開発していかないといけない。

紹介販売がものすごく増えている。やはりお客様が根っこである。この根っこをいかにしてつくるか、これを意識的につくる商売の仕方がさかんである。お客様からお客様に芽づる式に増えていくビジネスの仕方はやはり考えていくべきであろう。

### (2) 金流

債権の販売・クレジット販売などを工夫する企業が増えている。また、物々交換の売り方も見直されている。例えば、農産物と肥料の相殺など、お金の動かない伝票相殺は、代金回収の手法として効果がある。どのような応用ができるかを考えるとよい。

### (3) 物流

物流は中途半端に行なうくらいなら、アウトソーシングの専門業者に任せた方がよい。物流関係は任せるといって会社が増えている。見た目は少し高めになるがトータルコストは安くなるのが少なくない。

### (4) 情報流

お客様は情報の与え方によって値打ちを感じたり感じなかったりする。値打ちのある情報をプラスして提供することが必要になる。

情報提供の典型的なものは広告宣伝であるが、現在は多様化している。例えば、今見直されている手法に子供媒体(子供が広告宣伝の媒体になる)がある。「たんすにゴン」という商品は子供が広めて一人歩きした商品の一例である。子供が口癖に言ってくれるような商品名あるいはブランドを創ることによって商品を広めることができる。また、生活者が身の回りにいるオピニオンリーダーからの情報を信用する傾向があることに注目した口コミのネットワークは顧客との関係性を構築していく際に形成されていくことが多い。

このように、お客様にとって値打ちのある情報とは、お客様からの反応をすぐにもらえるようなものだけでなく、長期的にみて有効なものがたくさんある。例えば、24時間365日サービスという情報提供もその一つである。実際にそれでお客様が来ることは少ないかもしれないが、安心感を与えることにつながり有効な情報の提供の一つとなる。

## 4. ビジネスリンクを革新手法として活用する

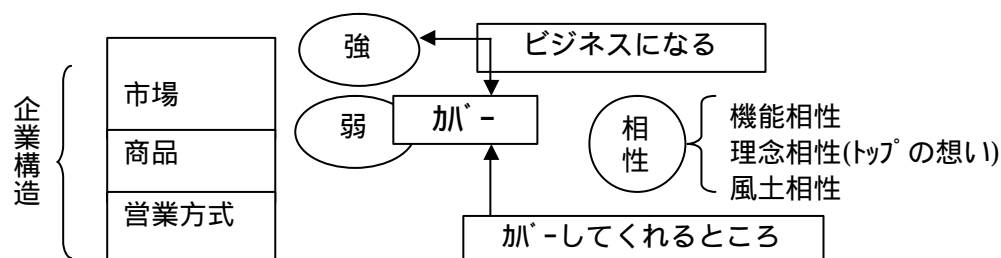
今、社内失業問題や新規事業の停滞等構造的な問題の打開に苦しむ企業が後を絶たない。自前主義でタイミングを逃したり、FC加盟でいくと決めても次から次へと渡り歩いていくようなビジネスの仕方をしてしまうか、どれかに偏ってしまうケースが少なくない。

では、どのような革新方法が望ましいのであろうか。この数年間、いろいろな方法が模索されてきた。その結果、中堅中小企業、ある意味では大企業においても、「ビジネスリンク」が有効な革新手法のひとつであるとの評価が出た。ビジネスリンクは今、模索の時代は終わった。これでビジネスの革新目標を実現させるべく成果を出そうとしている企業が増えている。

### 1) ビジネスリンクの利点と注意点

#### (1) ビジネスリンクとは

復唱になるが、ビジネスリンクとは、「複数の企業がお互いに対等の関係で、強みを利用し合い、弱みを補強し合うようなビジネスモデルを開発しビジネスの成長を目指すこと」である。コラボレーションと同義といってもよい。

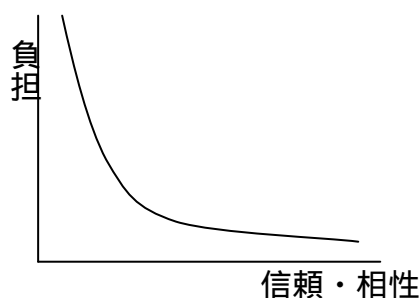


## (2) ビジネスリンクの利点(可能性)と注意点

企業構造の中で、どこかが強くてどこかが弱いという強弱があり、弱点をカバーしたら結構ビジネスになるということがある。1社ではビジネスにならなかったものがコラボレートすることで事業化が進む可能性が高まるのである。しかし、うまくいく場合と失敗する場合がある。ビジネスリンクの利点と注意点を下表にまとめた。

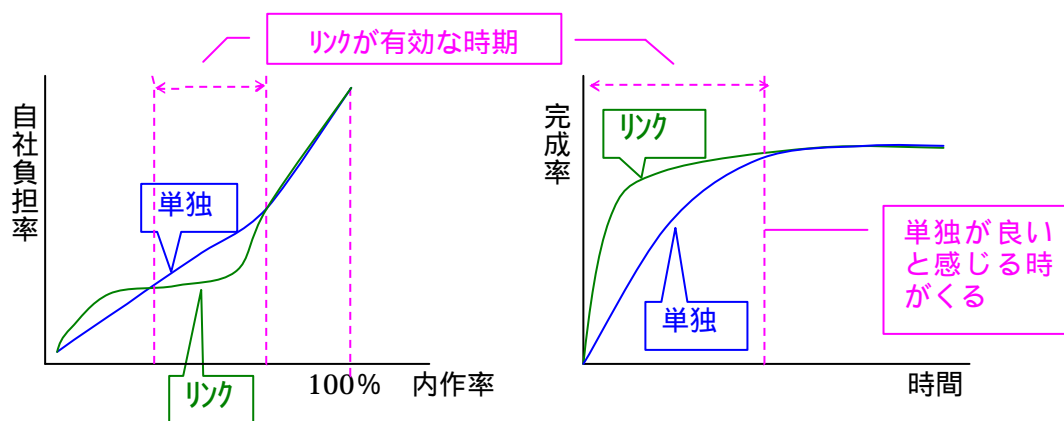
利点(可能性)	注意点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 弱点を補強することで、新規事業や低迷事業などを軌道に乗せられる</li> <li>・ 立ち上がりの時間を短く出来る</li> <li>・ ビジネスの広がりが出来る</li> <li>・ 独りよがりのビジネスから卒業する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成果を先に狙おうとしたら失敗することが多い</li> <li>・ 相性がないと巧くいかない</li> <li>・ 短期的な方法と考えることが無難</li> </ul>

ビジネスリンクが成功するかどうかは、「相性」と「信頼」と「お金」のあり方が大きく左右する。



左図に示す「相性・信頼と負担」の関係からわかるように、相性がよく信頼関係ができてくると経済面や精神面の負担が少なくなり、相性や信頼関係が崩れると負担が増える。

下図は、事業開発をビジネスリンクで行う場合と単独で行う場合の傾向を比較したものである。ビジネスリンクで事業の立ち上がりの時間を短くできる等のメリットがある一方、軌道に乗り出したある時期になると、単独が良いと感じる時がくる。このようなメリットとデメリットがあることを述べておく。



## 2) ビジネスリンクに挑戦しよう！

ビジネスリンクは、新規事業を自社だけで取り込むのではなく、他社とお互いに強みを出し合って、弱さを補完し合うような関係で開発していけないかというところから始まった。今後も日本の中小企業が新しい事業を興すときの経営手法の一つとして、より望ましい流れをつくっていくであろう。

### (1) リンクの手順

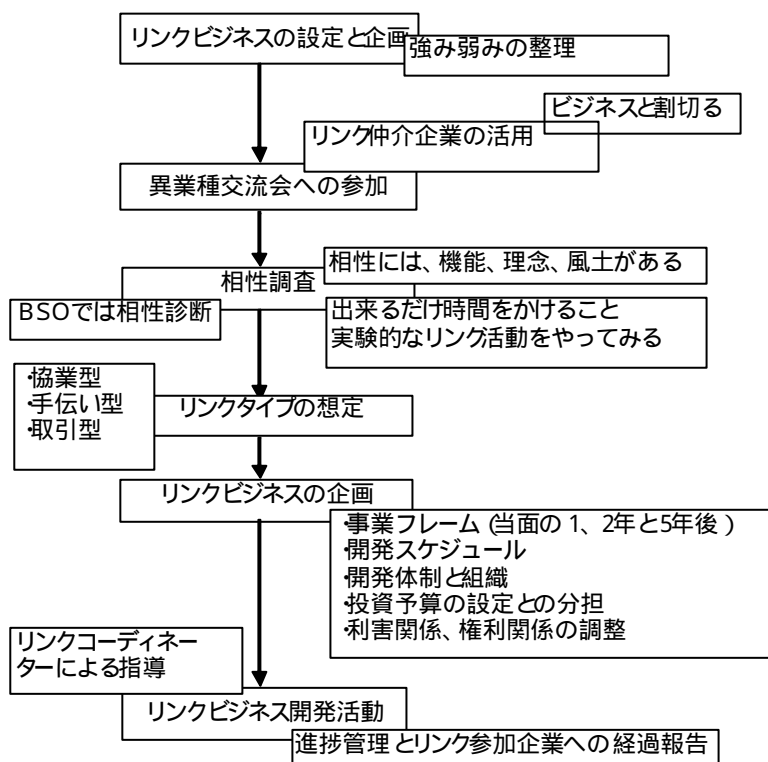
#### リンクビジネスの設定と企画 ~ 強み弱みの整理

「こういう種を持っているから何かやりたい」では進みにくい。むしろ最初に、「こんな種を持っているからこんなビジネスをやってみよう」とはじめたところの方が成功する要素が高い。最初からビジネスのイメージを何も持たなかったり強みと弱みを自覚しておかないと発展させにくい。また、仲介企業を使うときはビジネスとして割り切って付き合った方がよい。

#### a. シーズ型 R & D

##### ~ 種のトレンドや価値を分析する

ビジネスリンクでは、新事業、新商品の種（シーズ）を持っているところについては、その種がどれくらいの市場性があり、社会的にみて事業の価値があるかを分析させていただく。その上で、「新商品、新事業の開発に取り組みたら面白い」、あるいは「この種でビジネスをされるなら、もう少し違う角度で何かマーケットを捉えるようなことを検討した方がいい」などという話をさせていただいている。種が面白いということとビジネスとして成功する要素を持っていることは別の問題になる。



#### b. ニーズ型 R & D

##### ~ 相互分析しテーマ選定からスタートする

何かのテーマをもって臨むという会社は、ニーズ型になる。

数社に声をかけて、会社の強みと弱みを出してもらい、相性を分析する。A社とB社、C社・・・というようにチーム編成した後は、何か面白いことが起こりそうなものを検討する。仮に、3社で1チームできたとしたら、3社共通で関係しそうな社会の変化なり、時代の移り変わりの中で、テーマを選定し、どのような新商品、新規事業を共同開発すべきかを検討をする。

### 異業種交流会への参加

異業種交流会への参加がきっかけとなって事業化に結びつくことがあるが、内輪だけの会では共同事業化まで進みにくい。大阪商工会議所の西山サロンは3年単位で卒業し1/3ずつ新しい人が入ってくる。いろいろなビジネスチャンスの可能性をリフレッシュ感覚で見ることができる。

B S Oでは、シーズ型の場合は、「こういう新製品を取り組もうという方がいらっしゃいますが、参加されませんか?」「チームを組んでやってみませんか?」と声を掛けさせていただきながら活動している。

### 相性調査

コラボレートするためには、いろいろなところと知り合わなければならないが、お互いに相性を確認してやった方がいい。

次の3つの相性がある。ある程度相性のすりあわせを前提にしないと、あとで調整するのは難しい。

#### a. 機能の相性

営業がうまい、いい商品を持っている、いい得意先を持っている等のことを経営機能と捉えているが、機能においても相性がある。AとBを組み合わせたら相乗効果が出るというものをリンクさせる。

#### b. 理念の相性

トップのビジネス上の想いのすれ違いがあると前に進まない。

#### c. 風土の相性

トップだけでなく、社員がいかにして乗るかは重要な要素である。社員同士一緒に寝泊りする機会をつくるといい。社員の風土の問題も重要である。

### リンクタイプの想定

協業型、手伝い型、仕入取引型のどのタイプのリンクでいくか、利害関係を最初の段階で決めておかないと後で問題が起きる。

新しいことをするときには、ある程度イニシアティブを取らないとできない(例えば、私が全責任を取る等)。また、利害を調整する仕事がある。

## (2) B S Oのビジネスリンク研究会 ~主にニーズ型で活動

数年前からビジネスリンク研究会を実施している。この研究会は、大商会員企業からメンバーを募集し、応募のあった企業に自社の強み弱みを中心としたビジネスの特長を出していただき、相互に分析して、チーム編成案をつくり、現代のトレンドについて共同で事業開発したら面白いテーマを提案させていただく。新商品、新規事業を企画して、その企画に基づいて事業をシーズとし

て開発していくという活動をしている。

また、新事業のめどがたってきたチームから、「成功するまでやろう」という話がきっかけとなって、成功する流れをバックアップする仕組みを持つことになった。現在は、隔月で例会を行っている。

### (3) 基本をベースに研究開発する

新規事業は自主的な活動だけでは話がまとまらないという声をよく耳にする。我々のような専門家が入ってもまとまらないこともあるが、新商品、新事業の研究開発手順には基本形があり、それをベースに取り組み調整していくことが望ましい。

## 3) ビジネスリンクの成功要件

### (1) 目標の共有化

いろいろな形を取りながら、目標の共有化をさせてもらっている。お互いに利害関係を持ちながら数社が集まって作業しているわけだから、いろいろな形で食い違いが起こりがちである。1つ1つの作業あるいは技術的な話もあるが、それよりも1番基本的なところがお互いに重要である。目標は何だったのか。目標について我々はどういうことで何をしなければならないのか、という観点からいろいろな調整をしたりお互いの役割分担をきちんと受け止めていくことが重要である。

### (2) コーディネーターの力量と育成

「あとは自主活動で進めてください」と手放したケースは失敗している率が高い。そのことを考えても、コーディネーターが日本で不足しているといえる。ビジネスリンク・コーディネーターの育成に取り組んでいかないと大きな流れになりにくいと思っている。

### (3) メンバー間の信頼関係

メンバー間の信頼関係を大切にする風土をつくり、関係を保つための配慮が不可欠である。

## 4) 中止等の原因

これまでのビジネスリンクの実態をみると、9：1の割合で成功率より失敗率の方が高い。途中で中止するケースがある。

### (1) 相互理解の崩壊 / コミュニケーションの不足

成功と失敗の違いを振り返ってみると、1番大きいのは、相互理解の崩壊である。信頼の前にお互いがお互いを理解し合うチーム活動をすることが成功のカギを握る。不信感もコミュニケーションの一要素となる。できるだけいろいろな形でコミュニケーションをうまくとれるように配慮する必要がある。面白い形で完成しそうなところで、コミュニケーションの問題で信頼関係がなくなってしまう

非常に残念なケースがある。

## (2) 役割分担の無責任化

「やります」と言っても自社の分担を責任もってやり遂げず、最小限度にとどめていいところだけを取るケースでは先行き成り立たない。

## (3) トップの不参画

新商品・新事業開発は本来経営者の仕事である。経営者が陣頭指揮を取って自社の経営資源を使いながらやるという責務がある。その責務を前提にしてでもわかりいただけと思うが、特に集団で開発する際に、経営者が参加しないケースは基本的に失敗する。いろいろな意味で責任ある形で参加していただきたい。

失敗には以上のような要因があるように思う。なお、ビジネスリンクのチーム活動で良かったところを1社で独占して事業化したケースは失敗の中に入れていく。このケースはその会社にとっては成功したかもしれないが、経営手法としてビジネスリンクを活かしたかという観点で見ると、失敗したと言わざるを得ない。このようなケースは失敗した中の3分の1を占める。そう考えると、結果的に成功率は10分の1くらいになる。時々、「おかげさまでこんな形になりました」と、このケースの経営者からお礼の言葉をいただくことがあるが、複雑な気持ちである。

## 5) 社内外の関係者とベクトルの合った攻撃行動を

特に中小企業の場合、「社内外の関係者と連携してベクトルの合った攻撃行動」ができるかどうか勝負になる。ビジネスリンクの意味もここにある。

チーム活動の中で自分の考えをきちんと発言しなければならないが、意見を対立させても何の意味もない。お互いの違った意見を受け止めて、どこにお互いが納得しうるところがあるかを考え可能性を見出さなければならない。

自分達の利害得失ではなくお互いがより成長し発展していくために、共通のモノの考え方にしたうえで、取り組む必要がある。ビジネスリンクは $1 + 1 = 3$ 以上にすることができる。その時に、3を自分が取るのか、これを1ずつに分けるのかという課題が出る。その時、自分で3(全部)を取ることを考えた人は結局0になる。今後、皆の知恵を皆で持つことが不可能になるからである。1ずつ分けることによって結果的に無限大に大きくなると思う。社内外の関係者でよりお互いが発展するような観点で受け止めベクトルを合わせて攻撃行動を皆でとっていくことが成功の秘訣といえる。

皆で成果が上がるまでやれることを確実にすることも我々の課題である。ビジネスリンクは中小企業活性化の経営手法の一つとして、各社が関心を持って活動する努力をされている。まだまだ発展する流れにあることを願っている。

以上